HAL open science

MECEtt, une "fertilisation croisée" : Comment l'échange de connaissances est une création de connaissances

Georges van Der Straten, Dominique Efros

▶ **To cite this version:**

Georges van Der Straten, Dominique Efros. MECEtt, une "fertilisation croisée" : Comment l'échange de connaissances est une création de connaissances. 30th Standing Conference on Organizational Symbolism, EAE Business School, Barcelone, Jul 2012, Barcelone, Espagne. hal-00726580

HAL Id: hal-00726580

https://hal.science/hal-00726580

Submitted on 24 Mar 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Communication pour la SCOS 2012, Juillet Barcelone

MECETT, une « fertilisation croisée » :
Comment l'échange de connaissances est une création de connaissances

Dominique EFROS[1] et Georges van der STRATEN[2]

Le réseau européen de formation professionnelle continue ECEtt (European Companionship in Education, Training by Travel) est un système de formation modulable en fonction de l'intention et des possibilités de personnes salariées et de leurs employeurs. Il a été conçu pour développer la compétence professionnelle individuelle et collective, pour formaliser des savoirs de métier et les partager avec les partenaires du réseau afin de les affiner, ainsi que pour transformer les organisations de travail « de l'intérieur » et sur la durée. Expérimenté depuis 2003 dans le secteur de l'intervention en toxicomanie et du travail des équipes pluri – professionnelles des Communautés Thérapeutiques, il regroupe des partenaires institutionnels, fédérations ou institutions, d'une dizaine de pays européens. Depuis peu, il est devenu intersectoriel et s'expérimente à présent dans différents milieux liés à la santé publique, l'insertion professionnelle ou l'éducation.

Il est basé sur le voyage à plusieurs titres. Navigation virtuelle tout d'abord pour concevoir soi-même son processus de formation à l'aide d'un site dédié et choisir sa destination. Déplacement physique ensuite pour aller à la rencontre d'homologues exerçant le même métier dans un autre pays afin de partager de « bonnes pratiques ». Projection dans le futur afin d'imaginer, de façon « réaliste », avec ses collègues, de nouvelles façons de faire sur le lieu de travail habituel. Et enfin, ouverture du processus de formation vers un système de formation universitaire plus classique pour répondre à des besoins de certification. L'ensemble constitue une invitation au voyage intellectuel par la confrontation des savoirs, la découverte d'autres façons de faire et par la prise de recul vis-à-vis de sa propre pratique, individuelle et collective, voire de sa propre culture.

Cette communication se divise en deux temps.

Dans une première partie, il s'agira de décrire l'outil de formation, aussi bien du point de vue de ses promoteurs que du point de vue de salariés qui acceptent de faire le voyage. Les principes pédagogiques et méthodologiques qui particularisent ce système de formation innovant seront explicités, notamment les interactions entre processus « bottom up » et « top down » afin de rester au plus près des pratiques, telles qu'elles se développent dans les situations réelles de travail.

Dans une seconde partie, nous orienterons la focale sur la rencontre des savoirs dans les échanges entre stagiaires et hôtes pour proposer une réflexion de type anthropologique et ergologique. En quoi professionnels de la structure d'accueil et professionnels qui les visitent ont-ils des pratiques à la fois différentes et semblables ? Comment les visiteurs fabriquent-ils une représentation de ce qu'ils voient, de ce qu'ils entendent et sentent ? Comment savoirs formels, généraux et savoirs singuliers issus de l'expérience du travail peuvent-ils se rencontrer avant, pendant et après les voyages ?

Première Partie : G. van der Straten (Power Point)
Deuxième Partie : D. Efros

[1] Ingénieur d'études, Département de Philosophie, Institut d'Ergologie, Université d'Aix-Marseille, France
[2] Président de ECEtt – Networks, Fondateur du Centre Thérapeutique asbl Trempoline, Châtelet, Belgique

DEUXIÈME PARTIE :

1. UNE DOUBLE RENCONTRE

En tant que processus de formation professionnelle, MECEtt est par définition un processus dynamique, un mouvement, **un travail sur les savoirs professionnels**. Sa base européenne en fait une formidable invitation au voyage, à la mobilité et au déplacement.

Le moment de la **rencontre avec les hôtes** est celui qui **concrétise** de façon visible **différents sens de l'idée de voyage**. Cette rencontre nécessite un voyage au sens classique de déplacement physique dans un ailleurs que chez soi, à la découverte d'autres sociétés et d'autres peuples. Cette rencontre entre professionnels est aussi un voyage intellectuel, une recherche d'autres manières d'exercer son métier, un déplacement des certitudes, et une projection dans le futur pour imaginer ce qu'il sera possible de transformer chez soi.

Pour décrire, analyser ces moments de rencontre, nous avons utilisé une **approche ergologique** des situations et des activités de travail. Cette approche est développée depuis 30 ans à l'université d'Aix-en-Provence. C'est une approche pluridisciplinaire fondée par le philosophe Yves Schwartz et basée sur le postulat suivant :

L'activité de travail, du fait même que ce sont des personnes qui la réalisent et non des machines, **n'est jamais pure exécution d'un programme**, répétition mécanique ; elle n'est jamais une simple application de principes théoriques ou de procédures standardisées. Elle comporte nécessairement des adaptations, des créations en fonction des conditions et des possibilités concrètes du moment, en fonction des individus et des collectifs qui la réalisent. Une activité particulière et des actes de travail ne peuvent donc pas être connu de façon exhaustive, abstraite, de l'extérieur et a priori.

L'ergologie expérimente et réalise la « révolution copernicienne » dont nous avons déjà parlé. Sa mise en oeuvre suppose de **dépasser la classique hiérarchisation des savoirs**, de les mettre sur un pied d'égalité pour dynamiser une dialectique entre :

- Les savoirs académiques, généraux, disciplinaires, arrêtés momentanément dans des concepts et des modèles, qui permettent d'anticiper, de prévoir, d'organiser par avance et de programmer les modalités d'un travail,
- Les savoirs issus de l'expérience, savoirs singuliers, jamais véritablement fixés car toujours en mouvement, dont le caractère global renvoie à différentes disciplines et dont la formulation est toujours difficile.

Il en découle un **impératif méthodologique** : pour connaître un travail, il faut rencontrer ceux qui le vivent et l'expérimentent, il faut imaginer des dispositifs de réflexion avec eux pour mettre en chantier les concepts et élaborer de nouvelles connaissances.

Notre analyse du processus de formation au moment de l'immersion dans un « ailleurs » est le produit de cette rencontre avec des professionnels intervenant en CT, au moment où ils partaient eux-mêmes à la rencontre de leurs homologues pour « échanger des savoirs ». Nous avons fait le déplacement pour les accompagner, nous avons observé leurs relations aux hôtes, nous avons discuté avec eux pour comprendre leurs interrogations, leurs façons de percevoir une autre réalité que la leur, leur cheminement et leur vécu du voyage. Au retour, nous avons également discuté avec eux des éléments d'analyse que nous pouvions proposer.

2. LECTURE PLURIELLE D'UNE RÉALITÉ A LA FOIS FAMILIERE ET ETRANGÈRE

Les échanges entre hôtes et visiteurs sont cadrés par la programmation de différents moments constitutifs de tout stage : accueil et informations, visite des lieux, présence à des moments où les hôtes sont eux-mêmes en activité de travail avec les résidents de la CT.

1. Les échanges verbaux entre hôtes et stagiaires

Lors de la phase d'accueil des stagiaires, des responsables d'institutions ou de secteurs leur expliquent différentes choses sur leur institution, son histoire, ses valeurs, son financement, le public résidentiel, l'organisation de la vie collective, les normes à respecter, l'organisation du travail thérapeutique. Les stagiaires sont principalement en position d'écoute. Ils entendent diverses informations, ils essaient de se représenter le travail du professionnel qu'ils ont en face d'eux. Ils peuvent poser des questions ou demander des précisions.

2. L'observation de professionnels au travail

Les stagiaires observent la façon dont les professionnels travaillent avec les résidents de la CT dans les réunions de groupe. Ce travail en groupe est central dans le métier. Différents types de réunions ponctuent la journée des résidents, pour faire un bilan de week-end en début de semaine, discuter d'un problème qui s'est posé dans la journée, écouter un témoignage etc. Dans tous les cas, la règle est que les stagiaires étrangers n'interviennent pas dans la situation, ils écoutent et regardent en silence. La question de la langue prend ici toute son importance puisque le silence étant de mise, il est impossible de se faire traduire ce qui est dit.

3. Le contact avec les résidents

Les visites de lieux de travail et de vie sont guidées et commentées soit par un résident, soit par deux résidents, voire plusieurs à la fois, avec ou sans la présence d'un professionnel. Il s'agit de comprendre l'organisation de la vie quotidienne des résidents. Ces moments sont faits d'un mélange d'écoute, d'observation et de questions de la part des stagiaires. Il y a aussi des moments de contact informel, avec ou sans interaction verbale, entre stagiaires et résidents, qui correspondent à des moments de creux entre deux activités.

Ces échanges permettent une lecture plurielle de la réalité

Lecture intellectuelle tout d'abord. Cette lecture est alimentée par les échanges verbaux avec les hôtes ou les résidents. Elle est partiellement cadrée par l'objectif prescrit au stage : réfléchir sur un problème du métier et étudier la façon dont des confrères s'y prennent pour dépasser ce problème.
Lecture sensorielle ensuite. Cette lecture passe par la vue, l'ouïe, l'odorat, le toucher, elle permet de « sentir une CT » selon l'expression d'une stagiaire, de percevoir des choses qui ne sont pas directement visibles. Elle est plus ou moins facilitée selon l'expérience et la connaissance que les stagiaires ont déjà du métier.

Lecture en valeurs enfin. Cette lecture passe par la saisie de signes, de choses qui ne se disent pas toujours mais qui se sentent lorsqu'on est du métier. La manière d'être des professionnels, leur manière de s'exprimer et de pratiquer leur métier traduit un jeu de valeurs

complexe. Les stagiaires expérimentés pourront par exemple faire des rapprochements entre aménagement spatial des espaces de travail et aspect plus ou moins collectif de la réalisation du travail.

3. DÉCOUVERTE ET RÉFLEXION SUR LES PRATIQUES

La résolution de problèmes communs à certains résidents pour améliorer leur qualité de vie est **l'objectif premier** fixé au processus de formation. La recherche de « bonnes pratiques » symbolise et organise cet objectif. Une « bonne pratique » est définie de façon générique comme « quelque chose qui marche bien ». Cela peut être une procédure formelle organisée et encadrée par des règles, tout comme cela peut être un « truc » ou une « astuce » pas encore formalisé. Le champ des possibilités reste illimité.

La **détermination de « la » bonne pratique** qui résoudrait le problème posé, et que l'on souhaite étudier chez un confrère, est un exercice difficile et incertain, car comme l'a dit une stagiaire : « *comment avoir l'idée d'aller chercher un outil si tu ne sais pas déjà comment ils travaillent ?* ». L'**étude d'une bonne pratique** pendant la phase d'immersion est tout aussi difficile pour des raisons de langue, de brièveté du séjour et plus fondamentalement, en raison de la nature même de ce qu'on appelle « pratique ».

Une pratique n'est pas un savoir qui pourrait se transmettre simplement. Une pratique nécessite l'exercice de capacités qui relèvent de différents types de savoirs, savoir-faire et savoir-vivre. C'est un « savoir y faire ». Et s'exercer à **mettre en mots son « savoir y faire »**, c'est toujours découvrir qu'il est compliqué de dire ce qu'on fait et pourquoi on le fait, c'est redécouvrir sa propre expérience. Les hôtes auront donc plus tendance à donner des informations générales qu'à se lancer dans des exercices de verbalisation de leur expérience.

Cela dit, les stagiaires ont une lecture plurielle de la réalité dans laquelle ils sont immergés et leur propre connaissance du métier déclenche un **questionnement**. Dans tous les cas, dès les premiers instants de la rencontre, ce questionnement naît d'un processus de comparaison entre d'une part leur propre situation de travail et leurs pratiques professionnelles individuelles et collectives, et d'autre part ce qu'ils comprennent de la situation et de l'activité des hôtes.

La perception et la saisie de différences et de similitudes portent sur tous les aspects de la situation de travail de leurs hôtes. Ces comparaisons les conduisent à **prendre du recul** vis-à-vis de leur travail, à s'interroger sur leurs pratiques, sur leurs valeurs et leur conception du métier, sur leur culture, ainsi que sur l'organisation sociale, économique et juridique de leur pays. Elles les conduisent aussi à questionner leurs hôtes plus directement sur leur expérience pour affiner ce qui leur semble différent, ce qui est nouveau pour eux.

Le moment de la rencontre avec d'autres professionnels est donc un moment souvent vécu intensément, riche en découvertes, confortant certaines choses ou introduisant le doute et l'inconfort sur d'autres points. C'est une **épreuve à double titre**, en tant que voyageur, qui doit se débrouiller dans un pays étranger, et en tant que professionnel en formation, qui doit contribuer à l'amélioration de l'exercice de son métier.

Cela reste une étape du processus d'élaboration de savoir et la recherche de bonne pratique. Les stagiaires ont construit une représentation globale de la situation qu'ils ont vue à

l'étranger et l'idée de bonne pratique est devenue plus concrète. Que dire en conclusion de l'expérimentation de nouvelles pratiques dans leur lieu de travail ?

4. VOYAGES ET TRANSFORMATIONS DU MÉTIER

Quelle que soit la forme de stage choisie par le stagiaire et son degré d'engagement dans le processus de formation (en rester à un stage A ou faire un cursus complet jusqu'en phase D), **il ramène toujours chez lui quelque chose** de son voyage et de sa rencontre avec des homologues étrangers.

Cela peut être un « **petit quelque chose** » bien concret, comme un élément de décoration des lieux de vie des résidents, un organigramme affiché pour que les nouveaux résidents connaissent plus rapidement la répartition des responsabilités.

Cela peut être quelque chose de **plus impalpable**, de l'ordre d'un « état d'esprit » et d'une conviction, quelque chose qu'il sera difficile de partager mais qui n'en sera pas moins un acquis du stage à l'étranger.

Cela peut être enfin, quelque chose de **plus structurel** nécessitant une appropriation collective car débordant les limites d'une équipe pour concerner différentes équipes, comme la mise en place d'un travail avec les familles des résidents tout au long de leur parcours, de l'accueil à leur réinsertion.

Dans tous les cas, il ne s'agit pas de « faire la révolution » comme le disait un chef de service, il s'agit d'améliorer le cadre et les pratiques de travail. Selon la nature du changement visé, cela peut se faire sans moyens financiers supplémentaires, ou au contraire, demander un engagement financier de la part de l'institution et une véritable conduite de projet.

Le stagiaire devenu « **porteur de projet** » approfondira sa réflexion sur les possibilités de transformation d'une pratique. Une pratique ne peut vivre que par le collectif de travail qui la développe. Le porteur de projet devra donc faire aussi l'apprentissage de la mise en débat d'une idée avec ses collègues. Il devra faire cheminer dans les esprits de ses collègues l'idée qu'une autre façon de faire pourrait améliorer certains aspects de leur pratique collective.

C'est le **début d'un nouveau voyage**, dont le point d'arrivée reste incertain, tout aussi semé d'embûches que l'était le voyage à l'étranger. Car fondamentalement, là aussi, il ne s'agira pas d'appliquer un savoir, il s'agira d'élaborer collectivement des solutions adaptées à leur situation de travail, leur culture et leurs possibilités. Ce n'est que l'expérimentation de ces solutions qui transformera peu à peu les pratiques, créant par la même de nouveaux savoirs.

Pour conclure, ce processus de formation continue professionnelle, tel qu'il a été développé dans les CT, est un formidable moyen de démultiplier entre professionnels d'un même secteur d'activité la réflexion sur leurs pratiques et sur leur amélioration. C'est une invitation à participer à l'élaboration et à la formalisation de « savoirs de métiers » qui pourront par la suite s'enseigner. C'est un voyage, entre action et réflexion, à la recherche d'un « mieux-vivre et mieux travailler ensemble ».